

Kunst und Unternehmen zusammenbringen – Wie Intermediäre lernen

Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Für die Leser und Leserinnen dieser Zeitschrift ist das nichts Neues: Führungskräfte und Künstler haben entdeckt, dass sie voneinander lernen können! Doch wie finden sie aus ihren entgegengesetzten Denk-Welten zueinander und wer hilft ihnen, sinnvolle Projekte zu konzipieren und gemeinsam umzusetzen? Um diese Prozesse zu unterstützen, hat sich in den letzten Jahren ein neuer kulturwirtschaftlicher Akteur herausgebildet. Die sogenannten Intermediäre schlagen eine Brücke zwischen der Welt der Künste und der Welt der Unternehmen (und anderen Organisationen). Sie sind in beiden Welten gut vernetzt, wissen wie die Menschen dort ticken und kennen deren Bedürfnisse. Aber wie kann man lernen, Intermediär zu werden und die notwendigen Kompetenzen entwickeln, die gebraucht werden, um die vielfältigen Aufgaben zu erfüllen? Um diese Frage zu beantworten, lohnt es sich, die Erfahrungen des Teams „Unternehmen! KulturWirtschaft“ am Nordkolleg Rendsburg zu betrachten.

Innerhalb von nur zweieinhalb Jahren hat dieser neue Intermediär aus Schleswig-Holstein, mit acht Organisationen und zehn Künstlern, recht unterschiedliche Künstlerische Interventionen initiiert und begleitet. Da es (noch) keine Ausbildung zum Intermediär gibt, mussten die Mitarbeiterinnen sehr viel sehr schnell lernen, nämlich:

- den Markt für diese innovativen Projekte in der Region zu erschließen, für die Idee werben, Organisationen dazu animieren, Neues auszuprobieren und Künstler finden, die bereit waren sich auf ein solches Abenteuer einzulassen;
- Prozesse und Kriterien für die Auswahl von interessierten Organisationen und für das passgenaue Matching von Organisationen und Künstlern zu entwickeln;
- faire Verträge zu erarbeiten und Budgets auszuhandeln;
- die Projektpartner bei der Zielformulierung sowie Planung und Durchführung der Interventionen zu beraten;
- Reflexionsinstrumente schaffen, um die Lernerfahrungen in den Projekten aufzufangen und weiterzugeben.



Die wohl wichtigste Voraussetzung für das Lernen in einer Organisation ist, dass alle Mitglieder die Zielsetzung, eine lernende Organisation zu sein, teilen. Diesen Entschluss hat das Team „Unternehmen! KulturWirtschaft“ 2013 bewusst gefasst und mit unterschiedlichen Ansätzen bemerkenswert konsequent verfolgt. So wurde z.B. von Anfang an eine wissenschaftliche Begleitung durch ein Forscherteam des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung sowie durch zwei Masterstudentinnen sichergestellt. Diese untersuchten die Lernwege der einzelnen Akteure und ermittelte mehrere Grundprinzipien, die sie für das Lernen der intermediären Organisation förderlich hielten:

- Wissen im Team hierarchiefrei abholen und teilen;
- Einplanung von Reflexionsphasen für die kritische Durchleuchtung von Erfolgen und Problemen unter Hinzuziehung von Rückmeldungen der beteiligten Künstler, Organisationsvertreter und Wissenschaftlerinnen;
- externe Expertise (u.a. von anderen Intermediären) einholen;
- eine Künstlerische Intervention in der eigenen Organisation konzipieren und selbst erfahren.

Das Team „Unternehmen! KulturWirtschaft“ zog Konsequenzen aus den Reflexionsphasen mit den verschiedenen Beteiligten. Sie erarbeiteten neue Instrumente, um die Prozesse zu verbessern; setzten Aktivitäten ab, die nicht zielführend waren und entschieden sich, andere Modelle auszuprobieren (zum Beispiel eine Kohorte von Projekten statt einzelne Projekte durchzuführen). Fazit: die wissenschaftliche Analyse zeigte, dass „Unternehmen! KulturWirtschaft“ seine Kompetenz vom einfachen „Vermittler“ hin zu einem professionellen „Lernprozessbegleiter“ entwickelt hat. Seine Lernpraktiken sind nicht nur für andere potentielle Intermediäre relevant, auch viele Organisationen können hiervon profitieren.

Illustration: Gregor Hinz

Zwischen zwei Welten: Der Intermediär als Lernprozessbegleiter

Barbara Bogerts studierte Kulturwissenschaften und Kulturmanagement an der Universität des Saarlandes und dem Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg. Für ihre Masterarbeit verlegte die junge Kulturmanagerin Anfang 2014 ihren Wohnsitz kurzerhand für viereinhalb Monate ans Nordkolleg in Rendsburg. Dort erforschte sie, wie der Intermediär „Unternehmen! KulturWirtschaft“ zwei Künstlerische Interventionen in Organisationen begleitete. Als Volontärin bei der PLATFORM München erkundet sie auch aktuell neue Allianzen zwischen Kultur und Wirtschaft.

Künstlerische Interventionen in Organisationen verfolgen eine auf den ersten Blick „einfache“ Idee: Zwei komplett unterschiedliche Welten treffen aufeinander, um in ihrer Begegnung voneinander zu lernen. Die Prozesse, die dabei in Gang gesetzt werden, erweisen sich jedoch als komplex. Ihre Ergebnisse sind kaum absehbar, denn keine Intervention gleicht der anderen – jede ist einzigartig, bedingt durch unterschiedliche Betriebskulturen und -fragestellungen, Künstlerpersönlichkeiten und künstlerische Ansätze. Gemeinsam mit dem fünfköpfigen Projektteam von „Unternehmen! KulturWirtschaft“ stellte ich mir daher während meines Forschungsaufenthalts die Frage: Wie können solch offene Lernprozesse so begleitet werden, dass am Ende ein für alle Seiten zufriedenstellendes Ergebnis steht, das nachwirkt?

Weder Künstler noch Manager kennen zu Beginn einer Intervention deren Ergebnis. Die Aufgabe des Intermediärs besteht darin, den Prozess der Intervention so zu unterstützen, dass die Beteiligten nicht an dieser Offenheit scheitern, sondern die Lernchancen darin für sich nutzen können. Als gleichsam Außenstehender, der nicht direkt an der Intervention im Unternehmen mitwirkt, übernimmt der Intermediär für die Prozessbeteiligten neben seiner Rolle als Vermittler die wichtige Aufgabe eines „Lernprozessbegleiters“.

Der Intermediär wählt Künstler und Manager für eine Künstlerische Intervention aus, die

eine hohe Lernbereitschaft und ein ehrliches Interesse an einer Zusammenarbeit mitbringen. Damit leistet er einen wichtigen Beitrag für den positiven Ausgang der Intervention. Da Lernprozesse stets mit der Gefahr einer Überforderung der Lernenden einhergehen, achtet der Intermediär auf eine „dosierte Forderung“ von Künstlern und Managern im Prozess: Durch die Übernahme beispielsweise organisatorischer Aufgaben entlastet er sie und ermöglicht ihnen die Fokussierung auf den eigentlichen Kern, die Intervention im Unternehmen. Um die dabei gemachten Erfahrungen schließlich in Erkenntnisse umzuwandeln und daraus Schlussfolgerungen für die eigene Praxis abzuleiten, führt der Intermediär in regelmäßigen Abständen und insbesondere zum Abschluss der Intervention Reflexionsgespräche mit Künstlern und Managern. Durch diese stetige Rückbesinnung auf das wesentliche Moment Künstlerischer Interventionen in Unternehmen gelingt es ihm, dem eigendynamischen Prozessverlauf wieder einen Fokus zu geben. Lernprozessbegleitung erweist sich hier als eine Kunst, die von Intermediären die Fähigkeit fordert, mit Ungewissheit in offenen individuellen Prozessen umzugehen und situationsgerecht zu handeln. Der Drahtseilakt dieser Kunst liegt darin, die richtige Balance zwischen „Raum geben“ und „Lenken“ zu finden. Nur eines ist dabei sicher: Der Job des Intermediärs wird niemals langweilig, denn jede Künstlerische Intervention hält neue Herausforderungen parat!

Vor knapp drei Jahren fiel der Startschuss für das am Nordkolleg Rendsburg angesiedelte Projekt „Unternehmen! KulturWirtschaft“. Was wir in den drei Jahren gelernt haben? Künstlerische Interventionen sind eine geeignete Methode für aktuelle Herausforderungen im Kultur- und Wirtschaftssektor. Ob wir die vielen Facetten der Arbeit mit Künstlerischen Interventionen vor drei Jahren unterschätzt haben? Ja, definitiv. Ob es Freude gemacht hat, an der Schnittstelle von Kultur und Wirtschaft ergebnisoffene Prozesse zu begleiten? Ja, eine Menge! Den Einsatz künstlerischer Kompetenzen in anderen Kontexten zu erproben, war eines der Ziele des Projekts. In drei Jahren Projektlaufzeit wurden Instrumente für die Arbeit als In-

termediär an der Schnittstelle von Kultur und Wirtschaft ausprobiert und weiterentwickelt. Was das Erforschen des facettenreichen Feldes Künstlerischer Interventionen ermöglicht hat, war das ständige Überprüfen des aktuellen Kurses – dieser wurde an mehreren Stellen neu ausgerichtet. Auf verschiedenen Veranstaltungen, Seminaren und Werkstätten und während der Umsetzung der Projekte gab es für Künstler, Unternehmer und Projektbegleiter die Möglichkeit, diese Entwicklungen zu verfolgen und aktiv mitzugestalten. „Im Nachhinein ist es immer wieder spannend zu sehen, wie unterschiedlich die Interventionen waren. Vom eintägigen Workshop bis hin zu einem mehrmonatigen Einsatz der Künstler

im Unternehmen haben wir verschiedene Formate ausprobieren können“ erinnert sich Lena Mäusezahl. Die Arbeit mit zehn verschiedenen Künstlern hat gezeigt, dass Künstlerische Interventionen nicht an bestimmte Kunstformen gebunden sind. Entscheidend für den Erfolg ist zum einen die Fähigkeit des Intermediärs den geeigneten Künstler für das Unternehmen und dessen Fragestellung zu finden. Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt in der Kompetenz der Künstler, die Konzepte passgenau zuzuschneiden und alle Perspektiven in der Organisation einzubeziehen. So können nicht nur Lösungswege für die unternehmerischen Herausforderungen aufgezeigt, sondern selbsternannte „Kunstbauern“ zu Kunstliebhabern werden.

Auf den Punkt gebracht! Drei Jahre. Acht Interventionen. „Unternehmen! KulturWirtschaft“

Text: Julia Hoffmann, Nele Tiemeyer & Lena Mäusezahl



- 1 Welche Akademie in Schleswig-Holstein ist Träger des Projektes „Unternehmen! KulturWirtschaft“?
- 2 „Unternehmen! KulturWirtschaft“ vernetzt ... und Organisationen.
- 3 Die Mitarbeiter der Getreide AG zeichnen in einem Comic-... mit Tim Eckhorst und Gregor Hinz eine Karte der Unternehmensstandorte.
- 4 Wie viele Interventionen wurden in der Projektlaufzeit umgesetzt?
- 5 Welche Behausung für Kälber gestalteten die Künstlerinnen Dany Heck und Christiane Limper bei der Firma Holm & Laue um?
- 6 Die Mitarbeiterinnen der Firma Haus und Grund wurden zur Filmcrew. Was drehten sie während der Intervention mit Gaby Kob und Hanno Hart?
- 7 Welche Farbe hat die Maurerschnur, das Lieblingsmaterial der Künstlerin Inga Momsen, die eine Intervention mit dem Projektteam umsetzte?

- 8 Für die Künstler ist die Arbeit mit der Organisation ... für das eigene künstlerische Arbeiten.
- 9 Wie viele Mitarbeiter (in Worten) waren bei der Firma Kreyenberg an der Intervention beteiligt?
- 10 Mit welcher Kunstform arbeitete Björn Högsdal mit Mitgliedern des Landesverbands der Volkshochschulen Schleswig-Holsteins e.V. am Strategieprozess?
- 11 Welches Bürogerät spielte in der Intervention von Chili M. Seitz bei der Kiel Region GmbH eine zentrale Rolle?
- 12 Wie bezeichnet das Projektteam seine Rolle im Begleitprozess?
- 13 Unter welchem Motto fand die Veranstaltung in der Mitte der Projektlaufzeit statt?
- 14 Wer erklimm im Rahmen der Intervention mit Peter Klint das Dach des Nordkollegs?
- 15 Eine Künstlerische Intervention eröffnet neue ... auf den eigenen Arbeitsalltag.



Unternehmen! KulturWirtschaft wird gefördert von:



ä = ae / ü = ue / ö = oe

Das Zeichnerkollektiv Pure Fruit illustriert reihum diese Seiten. Und was die vier Zeichner sonst noch Schönes machen, steht hier: www.purefruit-magazin.de
Illustration: Gregor Hinz

Das Lösungswort:



Ihr Lösungswort senden Sie zusammen mit Ihrer Postadresse per Mail an kulturwirtschaft@nordkolleg.de. Die ersten drei Einsender erhalten eine Projektdokumentation als Geschenk von uns!